

# **La prescription de la mesure de la communication dans la formation professionnelle : extension du modèle gestionnaire et conceptions de la communication**

---

Aude Seurrat

MCF HDR en Sciences de l'Information  
et de la Communication

Université Paris 13

Membre du LabSIC et du Labex ICCA

[aseurrat@hotmail.com](mailto:aseurrat@hotmail.com)

[aude.seurrat@univ-paris13.fr](mailto:aude.seurrat@univ-paris13.fr)

## Résumé

La formation professionnelle courte à la communication est un terrain d'étude privilégié pour examiner les normes qui circulent sur la professionnalisation des communicateurs. Cet article analyse plus précisément les formes d'évaluation de la communication prescrites dans les formations à la stratégie et au plan de communication afin de voir en quoi elles participent de l'extension de la pensée gestionnaire ainsi que de la normalisation de conceptions instrumentales de la communication.

Mots-clés : Formation, Mesure, Évaluation, Communication, Prescription, Efficacité

## Abstract

Training is a privileged field to examine the standards that circulate on the professionalization of communicators. This paper analyzes more precisely how the measurement of communication is prescribed in the trainings focused on strategy and plan of communication. this study allows to see how these prescriptions participate of the extension of the managerial model as well as the standardization of instrumental conceptions of communication.

Keywords: Training, Measurement, Evaluation, Communication, Prescription, Efficiency

## Introduction

Présentée comme une modalité de rationalisation à des fins d'optimisation de la performance économique, la mesure oriente la manière dont les acteurs agissent et pensent leur action dans les organisations. Il est ainsi conféré à l'évaluation par la mesure un pouvoir d'objectivisation (Desrosières, 2008). Or, la formation professionnelle est un cadre très propice pour examiner les prescriptions de normes relatives à la mesure qui sont faites aux professionnels de la communication.

Le système de formation professionnelle en France privilégie le perfectionnement des cadres des plus grandes entreprises et un type de format spécifique : le stage<sup>1</sup>, et plus spécifiquement les stages proposés par des organismes privés de formation. La France fait partie des pays « monoformateurs », des pays dans lesquels un taux fort ou moyen d'adultes suivent des cours ou des stages (France 45 %, Belgique 55 %, Italie 35 %), mais un taux faible d'adultes suivent des formations en situation de travail (France 13 %, Italie 9 %) (Fournier, 2016, 83). En effet, les formations professionnelles en France sont surtout des stages courts (d'un à cinq jours), en grande majorité non diplômants et non certifiants.

Dans la formation professionnelle des communicateurs, les stages les plus longs (plus de huit jours en moyenne) peuvent être certifiants (et notamment ceux qui prennent l'intitulé d'une fonction comme « Responsable de communication », « Chargé de communication » ou « *Community Manager* »), mais la grande majorité sont des stages très courts (d'un à trois jours) et non certifiants. L'article propose de se pencher sur les formes de prescription de la mesure de la communication au sein de ces stages de formation des communicateurs.

Menée dans le cadre de l'élaboration d'un ouvrage présenté pour une habilitation à diriger des recherches (Seurrat, 2018), la méthodologie se base sur l'analyse des catalogues 2017-2018 de huit organismes de formation<sup>2</sup> articulée à des entretiens semi-directifs ainsi qu'avec l'observation participante de quatre stages de formation (formations au plan et à la stratégie de communication<sup>3</sup>). Les quatorze entretiens semi-directifs ont été menés avec des responsables de structures de formation, des responsables de gamme ainsi que des formateurs à la communication. Quant à l'observation, j'ai pu assister en tant que stagiaire à quatre formations destinées à des professionnels de la communication (principalement des chargés de communication

---

1 « Contrairement à l'usage dans les milieux de l'enseignement qui considèrent comme stage une période en entreprise, en formation continue, le terme stage désigne les périodes pendant lesquelles un salarié s'absente de son lieu de travail pour suivre une formation en salle au sein d'un groupe ». De Lescure, E. (2017). Apprendre à travailler à tout âge, pour qui et pour quoi ? *Sociologies pratiques*, n° 35.

2 Cegos, Demos, CSP, CFPJ, Comundi, Personnalité, Celsa, Sciences Po.

3 Par souci de confidentialité, les structures dans lesquelles ces stages ont été suivis ainsi que les noms des personnes interrogées ne sont pas nommés.

d'entreprises privées et publiques). Mais, mon statut de stagiaire n'était pas pour autant le même que celui des autres participants puisque je me suis présentée comme une chercheuse qui menait un travail de recherche sur ces formations. Dans le cadre des formations observées, j'ai participé à l'ensemble des activités, jeux de rôles et exercices proposés en formation. Cette expérience peut dès lors être qualifiée de « participation observante » (Soulé, 2007). Pour Bastien Soulé, cette expression souligne « la primauté de l'implication interactionnelle et intersubjective sur la prétention à l'observation objective » (Soulé, 2007, 131) et montre le passage de l'observation de « l'autre » à l'observation de la relation humaine, c'est-à-dire des situations de communications (Le Marec, 2002) que le chercheur contribue à configurer.

Après avoir montré en quoi la prescription de l'évaluation de la communication est centrale dans les formations à la stratégie et au plan de communication, je verrai comment l'évaluation devient mesure et fait particulièrement l'objet de formalisme d'écriture qui sont également des formalismes de pensée. Enfin, j'analyserai comment, sous couvert de la normalisation de la mesure, il s'opère une neutralisation (Barthes, 1978) des polémiques et notamment de celles relatives aux conceptions instrumentales de la communication.

## 1. La prescription de la mesure dans la formation des communicateurs

Dans les formations professionnelles observées, l'énoncé des normes par les formateurs se fait principalement en deux temps : une affirmation sur la communication ou sur les attentes des publics (assertif), suivie d'une prescription (directif) : « *Votre hiérarchie attend du concret, pas de l'abstrait. Il faut donner des chiffres précis* ». On note néanmoins qu'il y a une certaine atténuation de la dimension directive de l'acte de langage à travers l'emploi très récurrent de tournures impersonnelles. Au lieu de « vous devez », les formateurs ont davantage tendance à commencer leurs préconisations par « il faut que ». La tournure impersonnelle construit une forme d'effacement énonciatif (Rabatel, 2004) qui peut permettre de présenter la préconisation non pas comme venant du formateur lui-même mais des attentes des publics ou de la hiérarchie des formés. En témoignent, par exemple, les propos suivants tenus par des formateurs : « *Il ne faut surtout pas vouloir dire trop de choses, il faut prioriser* » / « *Il faut toujours avoir en tête son point de départ et son point d'arrivée et ne pas perdre le cap* » / « *Pour être un bon communicant, il faut de l'écoute et de la rigueur* ».

Parmi les multiples prescriptions faites dans les formations observées, l'évaluation de la communication est de loin la première d'entre elles. La mesure par l'évaluation est présentée à la fois comme l'aboutissement d'une stratégie de communication et comme ce qui doit en amont en guider la mise en œuvre : elle est à la fois le but et le guide, la finalité et la genèse de l'action. Les prescriptions faites lors des formations peuvent dès lors s'appréhender comme des séries de savoirs procéduraux. Les

savoirs procéduraux, tels qu’appréhendés par Jean-Marie Barbier, sont des énoncés particulièrement empreints de normes. En effet, l’auteur les définit comme « une suite d’opérations susceptibles d’aboutir à une classe donnée de résultats » (Barbier, 1996, 16).

À cet égard, le « plan de communication » qui fait l’objet de formations spécifiques (qui sont d’ailleurs dans les plus demandées des formations aux métiers de la communication) peut être appréhendé comme une macro-prescription faite d’une suite ordonnancée d’étapes prescrites (qui contiennent chacune leurs prescriptions propres) et qui sont toutes orientées vers l’objectif de mesure des « effets ». « Diagnostiquer », « élaborer des messages », « budgétiser », « évaluer » sont des étapes prescrites qui contiennent chacune leurs propres prescriptions (diagnostiquer en faisant des baromètres, élaborer des messages simples et percutants, évaluer avec des métriques, etc.). Outil de « planification stratégique », le plan de communication est le document qui est censé être au cœur de « la fonction communication » ; il formalise une stratégie et liste les étapes et les moyens à déployer pour en garantir la réussite.

Dans les quatre formations suivies, les formateurs ont invité les stagiaires à bâtir le sommaire d’un plan de communication. Il s’agissait de voir s’ils trouvaient les bons items et s’ils les classaient dans le bon ordre. Les formations à la stratégie et au plan de communication peuvent dès lors être vues comme un format lié à un formatage en amont qu’est le plan de communication. En effet, même si les formateurs arrivent plus ou moins vite au plan de communication et développent des aspects différents, tous suivent la trame du plan de communication comme trame d’une partie de la formation. En l’occurrence, il s’agit des sept étapes du plan de communication : Diagnostic/ Objectifs/ Cibles /Messages/ Actions et Outils/ Moyens/ Évaluation. Or, l’évaluation par la mesure n’est pas uniquement la dernière étape du plan de communication, elle est son objectif, ce qui doit guider l’ensemble des actions.

Dans les formations à la stratégie et au plan de communication, l’évaluation est orientée vers l’objectif de produire des « données », des « indicateurs chiffrés », le maître-mot étant « *ce qui ne se mesure pas ne peut pas s’améliorer* ». Pour Valérie Lépine qui travaille depuis plusieurs années sur l’évaluation de la communication, la question de la mesure et de l’évaluation des activités de communication est ancienne comme en témoignent les premiers articles sur l’efficacité publicitaire parus dans les *Cahiers de la publicité* dans les années 1960. Pour la chercheuse, cette démarche s’inscrit dans un contexte plus large de rationalisation gestionnaire des organisations. Or ces « normes de pensée et d’action qui sous-tendent les démarches d’évaluation des professionnels de la communication se sont partiellement stabilisées en empruntant les conceptualisations des sciences de gestion dès le milieu des années 1980 en France tandis que les apports des sciences de l’information et de la communication semblent difficilement trouver leur place dans la réflexion comme dans les pratiques des communicateurs » (Lépine, 2013, 148). Dans cette conception, l’évaluation est toujours orientée vers la recherche d’efficacité économique, comme le montrent les descriptifs des offres intitulées « Évaluer l’efficacité de vos actions de communication »,

proposées par tous les organismes de formation qui ont des gammes dédiées aux métiers de la communication. Les prétentions de la formation professionnelle résident dans un « comment faire » qui doit attribuer un « pouvoir faire » censé conférer un surcroît de professionnalisme. Dès lors, l'évaluation fait particulièrement l'objet de formalismes d'écriture qui sont tout autant des formalismes de pensée.

## 2. Formalisme d'écriture, formalisme de pensée

Du latin *praescriptio*, de *praescribo*, dérivé de *scribo* (« écrire ») avec le préfixe *prae-* (« avant, devant »), la prescription implique une certaine préfiguration, une programmation de l'action. Dans ce cadre, les fiches d'évaluation des actions de communication, utilisées dans toutes les formations suivies, ont « pour caractéristique d'être le plus souvent des documents préformatés qui conduisent à la restriction et à la standardisation des informations portées à chaque étape d'une procédure » (Gardey, 2008, 162). On assiste dès lors à un retournement : au lieu de mesurer pour comprendre, il ne s'agirait de chercher à comprendre que ce qui est considéré comme pouvant être mesuré en opérant des glissements, des aplatissements de la complexité du social dans l'objectivité présumée de la métrique.

Si l'on prend un exemple d'une « fiche action-mesure » prescrite lors de l'une des formations à la stratégie et au plan de communication suivies, il est possible de voir en quoi le formalisme d'écriture produit un formalisme de pensée empreint d'une conception gestionnaire de la communication.

Fiche Action-Mesure			
Intitulé de l'action :			
Dates	Responsable de l'action		
Lieu			
Cibles	Coordonnées		
Budget			
Objectif de la communication			
Objectifs élémentaires (chiffres si possible)	Outils de mesure		Résultats constatés
1.			
2.			
3.			
4.			
Le dispositif de mesure			
Outils de mesure		Observations	
Échantillon	Date	Lieu	

Budget prévu	Réel
<b>Bilan de l'action</b>	
Faits marquants	
Difficultés rencontrées	
Ce qui est à renouveler / ce qui peut être amélioré	

Fiche « Action-mesure » distribuée lors de l'une des formations à la stratégie de communication suivie

Cette « fiche action-mesure » est un bel exemple de la formalisation, dans un cadre d'écriture, de la logique conséquentialiste (Jullien, 1996) à l'œuvre dans l'impératif d'évaluation de l'efficacité. Les « outils de mesure » servent de moyens pour juger l'adéquation du plan (construit autour d'objectifs chiffrés) à sa réalisation (les résultats constatés). La fiche doit permettre de formaliser le plan, de démontrer l'aboutissement de l'action programmée. Elle témoigne d'une volonté de maîtriser, de contrôler afin de « mettre en conformité exacte ses moyens et ses buts, sans en faire trop ou pas assez » (Jullien, 1996, 67). La fiche est orientée par la logique de la preuve, il faut pouvoir démontrer par un « dispositif de mesure », dont les indicateurs chiffrés sont centraux, que l'on peut prouver l'efficacité de la communication mise en place et donc isoler des variables qui seraient les porteuses de ce succès. La répétition d'un même cadre d'écriture, de cette trame de l'action réussie participe à normaliser les pratiques autour de la pensée gestionnaire : tout budget dépensé doit être justifié au regard des objectifs fixés et des résultats obtenus.

Or cet objectif n'est pas qu'une manière de penser l'aboutissement d'une action, c'est une manière de penser l'action dans sa globalité. En effet, tous les intervenants des formations observées insistent sur le fait que cette programmation de la mesure doit intervenir en amont, au moment de la définition des objectifs de communication. Il ne s'agit pas de voir, à la fin, ce qui peut être mesurable dans une action, mais de penser, en amont, l'agir comme modalité de production et de récolte de « données objectives ». Cette tendance à produire des instruments destinés à isoler les « effets » de la communication et à avancer que seuls les chiffres peuvent entrer dans la logique de la preuve des budgets bien dépensés est renforcée par l'usage grandissant de logiciels destinés à produire de la métrique des activités sur web qui sont largement prescrits dans les formations. Comme l'explique Fabienne Martin-Juchat, la pression dans l'évaluation des actions de communication s'est en dix ans accentuée par le biais des actionnaires qui attendent des résultats en termes de visibilité des entreprises dans la sphère publique. Pour la chercheuse, « d'un point de vue politique, le glissement d'une communication évaluée par quantité de transactions dans la sphère médiatique a pu se faire grâce à l'informatique qui peut produire des statistiques d'audience, de référencement et d'occurrences discursives. À cet égard, la notion d'e-reputation associée au développement des outils de gestion des relations numériques (lesdits réseaux sociaux) est bien le symptôme du succès d'une pensée cybernétique datant

des années 1940 qui pense la communication en termes d'efficacité transactionnelle et non de qualité des contenus » (Lépine, Martin-Juchat et Millet-Fourrier, 2014, 67).

Il est ainsi conféré à l'évaluation par la mesure un pouvoir d'objectivisation. En témoignent bien les propos d'un des formateurs, pour qui la mesure est essentielle pour pouvoir faire des arbitrages : « *il faut des datas pour pouvoir créer de l'objectivation* » ; « *c'est le problème de subjectivité qui nous tire vers le bas* ». « *Ce qui ne se mesure pas ne peut pas s'améliorer* » : ce propos mobilisé pour les formateurs de trois des quatre formations observées incarne bien le rôle conféré à l'évaluation dans la logique gestionnaire.

L'évaluation est au cœur de la logique de vérification de l'action « réussie » et est aussi et surtout présentée, dans une démarche systémique, comme une étape incontournable du « circuit qualité » qui doit permettre « *l'amélioration permanente* ». En témoigne le recours régulier, dans les formations, à « la roue de Deming ».



Source : <https://www.piloter.org/qualite/roue-de-deming-PDCA.htm>

Appelée également le « cycle PDCA », cette modélisation des quatre étapes récurrentes pour mener toute action a été formalisée par William Edwards Deming. Deming est un statisticien américain des années 1950 qui a produit son modèle après avoir observé les entreprises japonaises pendant plusieurs années. Mobilisé comme cadre pour un certain nombre de dispositifs de certification – par exemple les normes ISO 9001 –, ce système est présenté comme permettant « de mettre de la simplicité dans la complexité de l'organisation » (Chardonnet et Thibaudon, 2003, 50). Cette modélisation est surtout présentée comme un dispositif fractal : « dans un PDCA, on peut inscrire d'autres PDCA venant s'insérer dans chacune des parties, à l'image des "poupées gigognes" » (*Ibid.*, 60). Plus qu'un instrument qui servirait à accompagner les actions, cette modélisation a une prétention beaucoup plus large, elle est censée



permettre de penser l'entreprise dans sa globalité : « applicable à tous les niveaux de l'entreprise où chacun devrait se considérer comme une petite roue motrice et se sentir porteur d'un tout de l'entreprise pour la mise en œuvre des objectifs majeurs de l'entreprise » (*Ibid.*, 61).

Un des formateurs présente cette modélisation en ces termes : « *la mesure et la planification sont toujours associées. Il n'y a pas d'amélioration sans mesure et sans planification. Le médecin commence toujours par le diagnostic (mesure) et ensuite l'ordonnance (planification)* ». Il conclut : « *c'est simple et cela date des années 1950. Le problème est que pendant longtemps la communication a voulu échapper à cela* ».

Cette conception du diagnostic médical vu comme une mesure fiable est intéressante à pointer, car l'on pourrait y opposer une autre conception, celle d'une herméneutique qui se construit progressivement à l'articulation de l'interprétation des symptômes et du dialogue avec le patient. Ainsi, si la communication semble « résister », comme le souligne l'intervenant, à ce type de modélisation, c'est justement parce que la faire entrer dans ce cadre revient à mettre de côté sa dynamique créatrice et son caractère incertain.

L'importance de la prescription de la mesure de la communication dans les formations destinées aux professionnels de la communication montre bien à quel point la logique du « retour sur investissement » est prédominante et qu'elle participe à transformer les phénomènes de communication en des variables que l'on peut isoler, mesurer, comparer, à des fins de maîtrise de l'incertitude. La maîtrise de la communication par des outils de mesure présentés comme irréfutables semble dès lors, dans les discours des formateurs, l'un des apports principaux que ces formations apportent à la professionnalisation des communicateurs. Pour Jean-Claude Domenget, la professionnalisation se situe entre demande de professionnalité et exigences de professionnalisme. Pour l'auteur, « il s'agit moins de s'intéresser à la professionnalisation, au sens de processus de reconnaissance d'un groupe professionnel, que d'analyser un phénomène plus large, celui de la montée des normes de professionnalisme dont la nature a changé » (Domenget, 2016, 28). Pour Richard Wittorski, la professionnalisation n'est pas une réalité univoque, c'est un enjeu qui soulève à la fois des modes de définition et d'évaluation différenciés en fonction des acteurs et des débats voire des tensions au sein des organisations. Pour l'auteur, la professionnalisation concerne « l'évolution continue des compétences professionnelles d'un individu associée à une efficacité accrue » (Wittorski, 2009, 781). Dès lors, ces représentations de la professionnalisation des communicateurs qui peuvent être dissonantes témoignent de conceptions de la communication très différentes.

### 3. Les conceptions instrumentales de la communication mises en débat

En reprenant les dimensions dégagées par Christine Barats et Julie Bouchard (2018) dans *Faire et dire l'évaluation*, on voit que l'évaluation s'inscrit dans une logique procédurale en ce qu'elle doit être « systématisée ». Cette systématisation est permise par l'usage d'instruments, d'outils d'évaluation (présentés sous forme de « boîtes à outils incontournables ») que le professionnel doit mobiliser pour *formaliser* et *normaliser* sa démarche. L'évaluation, présentée comme un moyen indispensable pour « rationaliser ses choix d'investissements », participe également à la *standardisation* de l'action du professionnel en ce que des actions, aussi diverses soient-elles, doivent rentrer dans les cases et dans les métriques de la procédure. Enfin, l'évaluation est aussi et surtout, comme dans l'évaluation des offres de formation, un mode de *publicisation* de l'action présentée comme un moyen incontournable pour « *soutenir ses actions devant sa direction* ». Dans cette rhétorique de la certitude, le chiffre, la « donnée », la métrique, sont présentés comme des instruments de pilotage neutres et fiables.

Or, comme l'explique Alain Desrosières, « un spectre hante le travail du statisticien, celui de la réalité de l'objet dont il exhibe les mesures. La production et la mise en circulation des résultats de ce travail ne peuvent s'affranchir d'une visée réaliste, inspirée de la rhétorique de la métrologie scientifique » (Desrosières, 1995, 23). Quelle est la réalité de la « communication » ? Il n'est bien entendu pas possible de répondre à cette question si l'on considère que la communication relève de phénomènes composites et non déterministes. Or cette non-réponse s'accorde très mal avec la volonté de maîtrise qui préside à la mesure de l'efficacité. Il faut alors, pour conjurer cette incertitude, produire des dispositifs qui feront de la communication un instrument dont il est possible de mesurer les effets.

On voit ici que le passage de la communication comme phénomène social aux chiffres censés permettre d'en mesurer « l'impact » est vu, non pas comme un procédé de transformation de questions qualitatives en indicateurs chiffrés, mais en termes de traduction, comme si le monde social était transposable sans altération dans celui de la métrique.

Pour autant, la mesure de la communication fait particulièrement l'objet de débats dans les formations professionnelles suivies. Dans les formations à la stratégie et au plan de communication, les stagiaires font part de leurs doutes à l'égard des instruments de métriques et plus largement de leur inconfort, voire de leur malaise face à cette injonction à tout évaluer par des chiffres. Certains pointent qu'ils n'ont pas le temps de faire ces évaluations, d'autres qu'ils n'en ont pas les moyens financiers ou, de manière encore plus fondamentale, mettent en doute le principe même de la mesure, comme en témoigne cette remarque de stagiaire : « à vouloir tout compter, on oublie de réfléchir ». Si les formateurs concèdent souvent que cette injonction à la mesure est contraignante pour ces professionnels, tous argumentent sur l'importance de s'y plier.

Loin d'être en retrait et encore moins « une ombre<sup>4</sup> », j'ai été impliquée dans les débats au sein des formations et j'en ai suscité certains, notamment sur les questions de mesure et d'évaluation de la communication. Si la généralisation de la mesure dans le domaine de la communication et des médias me pose problème, c'est parce qu'elle peut donner une fausse impression de neutralité et qu'elle aplatit souvent la complexité de la communication. Par exemple, lors d'une formation à la stratégie et au plan de communication, après une présentation sur les indicateurs de mesure de l'activité sur les « réseaux sociaux numériques », j'ai lancé un débat sur la pertinence de vouloir tout mesurer et sur le risque d'appauvrir la réflexion sur la communication médiatique. J'ai pris pour cela l'exemple des recherches que j'ai menées sur le baromètre de la diversité du Conseil Supérieur de l'Audiovisuel (Seuratt, 2015), et j'ai expliqué qu'il me semblait qu'en comptabilisant de cette manière la représentation des identités sociales à la télévision pour « lutter contre les discriminations », on renforçait paradoxalement les processus de catégorisation, de réduction des individus à un type figé, qui sont justement à l'œuvre dans les pratiques de discrimination. Ces remarques ont suscité un vif débat entre les participants. Le formateur a cependant assez vite demandé à ce que l'on arrête ce débat pour poursuivre le programme de la formation. En effet, la formation professionnelle n'a pas pour objectif de débattre et de mettre à distance les normes mais plutôt de savoir s'y conformer.

Un débat lors d'une formation à la stratégie et au plan de communication illustre bien le fait que la question n'est pas tant de croire ou non à la pertinence des formes de mesure de la communication mais de savoir en faire un usage tactique. Lors de l'une des formations aux stratégies de communication, l'un des intervenants, spécialisé dans l'évaluation de la communication, a présenté plusieurs indicateurs dont Equipub. Equipub est un indicateur qui propose de convertir en équivalent d'achat publicitaire des articles parus sur une marque ou une entreprise. Un débat s'engage avec les participants sur la différence entre contenu publicitaire et rédactionnel. Comment pouvoir dire qu'un article sur un blog s'apparente à une publicité ? L'intervenant développe alors un discours critique vis-à-vis de cet indicateur. Selon lui, on a voulu traduire de manière schématique la communication en donnée financière, or c'est une erreur, car ce chiffre ne correspond pas à une réalité. Pour l'intervenant, cette pratique est également dangereuse, car elle donne l'impression aux médias que leurs articles valent de la publicité, ce qui ouvre la porte à la corruption et à la confusion des rôles entre régie et rédaction. Il donne ensuite l'exemple d'une agence qui a aussi inventé le « coefficient de crédibilité », qui est selon lui très utilisé mais faux également. L'intervenant par ces propos fait part à la fois d'une distance critique, mais aussi d'un

---

4 Je pense, entre autres, à cette méthode du « shadowing » initiée par Seonaidh McDonald, professeur en psychosociologie à Aberdeen. La modalité d'enquête qualifiée de « shadowing » consiste à suivre une personne « comme son ombre » en postulant qu'avec le temps la personne nous oubliera et que ceci produira « une distance détachée avec les informateurs qui diminue l'influence de notre présence » Vasquez (2013, 69).

questionnement éthique vis-à-vis de la production de ce type d'indicateurs de mesure. Il conclut pourtant son propos en disant aux stagiaires : « *Je vous donne un conseil cynique, utilisez-le en mode survie si on vous demande des chiffres, mais sachez que c'est faux.* » La question n'est donc pas de savoir si ces indicateurs sont pertinents ou non mais si les professionnels ont ou non intérêt à en faire usage. Or, cette incitation à un usage purement instrumental contribue à neutraliser<sup>5</sup> les polémiques dont pourrait faire l'objet la mesure de la communication.

## Conclusion

Ainsi, même s'ils peuvent dire explicitement que ces formes de mesure réduisent la complexité de la communication, voire même sont erronées, les formateurs vont inciter les formés à *faire avec* celles-ci, *jouer le jeu* de l'évaluation afin de se mettre en conformité avec les attentes gestionnaires. Nous sortons là de la question de la croyance en la fiabilité des indicateurs pour aller vers celle du choix d'en faire un usage tactique. Faire avec les instruments de mesure n'implique pas forcément d'y croire, mais de savoir les utiliser pour gagner en pouvoir d'action.

L'évaluation par la mesure opère dès lors dans le même mouvement une institutionnalisation de certaines valeurs, liées à l'extension du modèle gestionnaire, au détriment d'autres valeurs notamment sociales et symboliques. Elle opère également une neutralisation, une déconflictualisation de ce processus d'institutionnalisation. Il ne s'agit pas de faire avec la complexité de tout processus de communication, mais au contraire de la conjurer. L'évaluation de la communication est ainsi corrélée à l'idée de mesurer les « effets », les « impacts » de celle-ci. Sortir de cette conception balistique de « l'impact » est une volonté portée par notre discipline depuis plusieurs années, mais cette posture peine à circuler plus largement. On peut s'interroger alors sur les raisons de cette *quête de certitude* (Dewey, 2014) qui participe, entre autres, à mettre de côté des approches de la communication plus complexes. Elles tiennent en grande partie au fait que l'incertitude constitutive de tout processus de communication, « la cybernétique de l'imparfait » (Jeanneret, 2014) contrarie la raison gestionnaire.

---

<sup>5</sup> Dans son cours au Collège de France, Roland Barthes explique que relève « du Neutre toute inflexion qui esquive ou déjoue la structure paradigmatique, oppositionnelle, du sens, et vise par conséquent à la suspension des données conflictuelles du discours. [...] on a essayé de faire entendre que le Neutre ne correspondait pas forcément à l'image plate, foncièrement dépréciée, qu'en a la Doxa, mais pouvait constituer une valeur forte, active » Barthes (1978, 31).

## Bibliographie

- Barats, C., Bouchard, J. et Haakenstad, A. (Dir.) (2018). *Faire et dire l'évaluation. L'enseignement supérieur et la recherche conquis par la performance*. Paris, France : Presses des Mines.
- Barbier, J.-M. (Dir.) (1996). *Savoirs théoriques et savoirs d'action*. Paris, France : PUF.
- Barthes, R. (1978). *Le Neutre*, Cours au Collège de France. Paris, France : Seuil IMEC, coll. Traces écrites.
- Bonnet, J., Bonnet, R. et Viard, P. (2013). L'analyse de la pratique en formation infirmière. Vers une « clinique du sens », *Communication et Organisation*, 44, 177-188. <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/4400> ; doi : <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.4400>
- Boussard, V. (2008). *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance*. Paris, France : Belin, coll. Perspectives sociologiques.
- Chardonnet, A. et Thibaudon, D. (2003). *Le Guide du PDCA de Deming, Progrès continu et management*. Paris, France : Éditions d'Organisation.
- Desrosières, A. (1995). Classer et mesurer : les deux faces de l'argument statistique, *Réseaux*, 13(71), 11-29. doi : <https://doi.org/10.3406/reso.1995.2689>
- Desrosières, A. (2008). *L'Argument statistique. Pour une sociologie historique de la quantification*. Paris, France : Presses de l'École des Mines.
- Dewey, J. (trad. 2014). *La Quête de certitude. Une étude de la relation entre connaissance et action*. Paris, France : Gallimard.
- Domenget, J.-C. (2016). La professionnalisation des référenceurs aux prises avec le changement permanent, *Cahiers du RESIPROC*, 4, 23-34. doi : <https://doi.org/10.14428/rcompro.vi4.723>
- Fournier, M. (2016). Formation en Europe : les principaux modèles. Dans *De la formation au projet de vie, Les Grands dossiers de Sciences humaines*, 4, 81-84.
- Gardey, D. (2008). *Écrire, calculer, classer. Comment une révolution de papier a transformé les sociétés contemporaines (1800-1940)*. Paris, France : La Découverte.
- Jeanneret, Y. (2014). *Critique de la trivialité. Les médiations de la communication, enjeu de pouvoir*. Le Havre, France : Éditions Non Standard.
- Jullien, F. (1996). *Traité de l'efficacité*. Paris, France : Grasset.

- Le Marec, J. (2002). Situations de communication dans la pratique de recherche : du terrain aux composites, *Études de communication*, Grenoble, 25, 15-40.  
<http://journals.openedition.org/edc/831> ; doi : <https://doi.org/10.4000/edc.831>
- Lépine, V. (2013). L'évaluation de la communication : représentations et enjeux pour les professionnels. *Communication & Professionnalisation*, 1, 70-89.  
<https://ojs.uclouvain.be/index.php/comprof/article/view/253/203>
- Lépine, V., Martin-Juchat, F. et Millet-Fourrier, C. (Dir.) (2014). *Acteurs de la communication des entreprises et organisations, pratiques et perspectives*. Grenoble, France : PUG.
- Libaert, T. (2008). *Le Plan de communication*. Paris, France : Dunod.
- Rabatel, A. (2004). L'effacement énonciatif dans les discours rapportés et ses effets pragmatiques, *Langages*, 156, 3-17.  
<https://www.cairn.info/revue-langages-2004-4-page-3.htm>
- Seurra, A. (2015). Mesurer la diversité dans les médias ? Le cas du baromètre du CSA. Dans Bouchard, J., Candel, E., Cardy, H. et Gomez-Mejia, G. (Dir.), *La Médiation de l'évaluation* (pp. 281-303). Berne, Suisse : Peter Lang.
- Seurra, A. (2018). *Les Savoirs sur la communication face à l'impératif d'efficacité*, ouvrage d'habilitation à diriger les recherches, 7 décembre 2018, Paris Sorbonne.
- Soulé, B. (2007). Observation participante ou participation observante ? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales, *Recherches qualitatives*, 27, 127-140. [http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition\\_reguliere/numero27%281%29/soule.pdf](http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition_reguliere/numero27%281%29/soule.pdf)
- Vasquez, C. (2013). Devenir l'ombre de soi-même et de l'autre. Réflexions sur le shadowing pour suivre à la trace le travail d'organisation, *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Hors-série, pp. 65-78. <https://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-de-gestion-descomportements-organisationnels-2013-Supplement-page-69.htm>
- Waltzing, A. (2018). NPM y es-tu ? France, Pays-Bas, Allemagne années 1980. Dans Barats, C., Bouchard, J. et Haakenstad, A. (Dir.) (2018). *Faire et dire l'évaluation. L'enseignement supérieur et la recherche conquis par la performance*. Paris, France : Presses des Mines.
- Wittorski, R. (2009). À propos de la professionnalisation. Dans Barbier, J.-M., Bourgeois, E., Chapelle, G. et Ruano-Borbolan, J.-C. (Dir.) (2009). *Encyclopédie de la formation* (pp. 778-783). Paris, France : Presses universitaires de France.  
<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00601567/document>